THEORIE DU MANAGEMENT : UNE APPROCHE SYSTEMIQUE POUR COMPRENDRE LES PRATIQUES ET LES COMPORTEMENTS DES MANAGERS

Par John DAVIES
Professeur de management à la Victoria Management School, Victoria University of Wellington

Résumé :

Cet article vise à développer une approche systémique des interactions entre les chercheurs, la théorie du management et les pratiques des managers. Il revient sur les questions soulevées par Ghoshal sur la façon dont l'acceptation sans remise en question d'une *vision pessimiste* idéologique sur la nature humaine a conduit aux « *mauvaises* théories du management… qui détruisent les bonnes pratiques des managers », mais aussi sur la façon dont la pratique peut influencer la théorie. Cette approche permet de réinterpréter et mettre en évidence la nature systémique de processus appelés double herméneutique par Giddens (1987) et déterminisme réciproque par Bandura (1978) et de faire le parallèle avec le rôle de la théorie dans les sciences de la décision. Cet article offre un exemple de recours aux outils de représentation de la dynamique systémique pour développer une approche systémique de ces questions, identifier la structure systémique sous-jacente menant à la thèse de Ghoshal et identifier des moyens d'aborder ces points.

Mots clés : Théorie du management, pratiques des managers, analyse systémique, double herméneutique, déterminisme réciproque

Abstract:

This paper seeks to develop a systems perspective on the interdependent relationships between academics, management theory and management practice. It re-examines issues raised by Ghoshal not only about how the uncritical acceptance of an ideologically-based gloomy vision of human nature has led to "bad management theories destroy good management practices", but also how practice can impact theory. The approach provides opportunity to reinterpret and reveal the systemic nature of processes labelled as the double hermeneutic by Giddens (1987) and as reciprocal determinism by Bandura (1978); and to draw a parallel with the role of theory in the decision sciences. The paper provides a constructive illustration of the use of the systems representational tools of system dynamics in order to develop a systems perspective on these matters; to identify the underpinning systemic structure that gives rise to Ghoshal's views; and to identify means of addressing these issues.

Keywords : Management theory, management practice, systems thinking, double hermeneutic, reciprocal determinism

Note de la traductrice
Véronique Rougès, maître de conférences
PRISM, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne

La crise a conduit à pointer du doigt des pratiques d'entreprise, comme les primes excessives, l'octroi de stock-options, les parachutes dorés qui devraient, théoriquement, aligner les intérêts des dirigeants sur ceux des actionnaires. Ces pratiques, mal perçues par l'opinion, découlent de la théorie de l'agence, une théorie qui repose sur des hypothèses négatives de l'être humain, « une vision pessimiste ».
L'attention portée aux errements de quelques dirigeants a accentué les pressions pour une meilleure gouvernance. Les codes de gouvernance ont montré leurs limites. A la lecture de l'article de John Davies, on peut y voir l'expression d'une déresponsabilisation découlant d'une « mentalité de cases à cocher » et d'une « application sans conviction » de ces codes.
En matière de gouvernance, la France a adopté le principe suivant : *se conformer ou expliquer* (*comply or explain).* Les entreprises qui choisissent de ne pas appliquer le code de gouvernement d'entreprise (AFEP, MEDEF) doivent en expliquer les raisons. Ce choix donne une certaine autonomie aux entreprises et montre que le législateur n'a pas une vision entièrement pessimiste. Il pourrait ainsi éviter certains cercles vicieux.

Ces questions (la « vision pessimiste » sous-jacente à certaines théories, la « mentalité de cases à cocher », l'« application sans conviction », la « menace sur l'autonomie », les cercles vicieux…), John Davies les aborde, notamment à travers l'exemple bien connu des outils de contrôle et de leurs effets fortuits. Il en propose une représentation schématique qui facilite leur appréhension.
Son analyse systémique peut être adaptée pour interpréter et analyser diverses questions qui dépassent largement le cadre de la vie des entreprises. Dans le domaine politique, cela pourrait conduire à plus de prudence lorsqu'il s'agit de légiférer ou de réglementer. On peut, en effet, se demander s'il est bon de développer l'arsenal réglementaire si cela risque de déresponsabiliser les citoyens. Ainsi, l'obligation prochaine d'avoir un éthylotest dans son véhicule pourrait avoir des conséquences imprévues. Si le test peut dissuader de prendre le volant, il peut aussi y inciter ceux qui découvriront que leur taux d'alcoolémie est inférieur à la limite légale, et ce sans se poser de question sur leur capacité à conduire. Les gens ne sont pas égaux devant l'alcool et un éthylotest ne doit pas devenir un blanc-seing.
Dans le domaine de l'enseignement, les contrôles de présence en TD et le système de contrôle des connaissances peuvent aboutir à des étudiants physiquement présents, mais mentalement absents ou encore à des étudiants qui travaillent pour la note et non pour développer leurs connaissances. L'« application sans conviction » remplace la « coopération volontaire » et les outils de contrôle deviennent des fins alors qu'ils devraient être des moyens. Développer le sentiment d'autonomie ou stimuler la motivation pourraient apporter des solutions.

A travers ces quelques exemples loin d'être exhaustifs, on constate qu'avoir conscience des croyances implicites et de leurs effets est une nécessité aussi bien pour les managers, que pour les enseignants ou pour les citoyens qui souhaitent faire des choix avisés et ne pas tomber dans les pièges de « solutions hâtives ». Cet article pourra amener le lecteur de VSE à réfléchir de façon systémique à ses croyances, à ses actions, à leurs effets et l'aider à les représenter.

Translated from Davies, J. (2010). Management Theory: A Systems Perspective on Understanding Management Practice and Management Behavior. International Journal of Strategic Decision Sciences (IJSDS), 1(3), 33- 48. doi:10.4018/jsds.2010070103.
Copyright 2010, IGI Global. Translated and published by permission of IGI Global

INTRODUCTION

La *vision pessimiste* et les sciences de la décision

Ceux qui travaillent dans les domaines des sciences de la décision ou des sciences du management (SD ou SM) ou encore de la recherche opérationnelle (RO), se trouvent souvent confrontés à une *vision pessimiste* à deux têtes. D'une part, les livres de management donnent une image pessimiste des capacités des managers et des décideurs organisationnels à résoudre les problèmes et à prendre des décisions (Simon, 1987), soulignant les pièges de la décision rencontrés par les managers (Russo et Schoemaker, 1989) et leurs défaillances courantes (Gass, 1989 ; Nutt, 2002). D'autre part, ils sont imprégnés d'une *vision pessimiste* sur la nature humaine, selon laquelle les managers et les autres acteurs sont considérés comme indignes de confiance et égoïstes (Ghoshal, 2006, 1996). Le manque de capacités évoqué recouvre, par exemple, des faiblesses dans les phases de *compréhension*, d'*analyse*, d'*évaluation* et de *mise en œuvre* de l'intervention sur un problème (un échec à formuler correctement les problèmes ou leurs contextes, un échec à donner des instructions, c'est-à-dire à définir des objectifs et des valeurs stratégiques acceptables et complets) ; une tendance à se précipiter ; un échec à comprendre ou à satisfaire les pressions et les besoins des parties prenantes ; une tendance à l'excès de confiance et à surestimer sa propre capacité à prévoir, son domaine d'influence, son pouvoir d'action sur les succès passés et les résultats futurs ; un échec à apprendre des actions passées ; un échec à identifier et à aborder des choix éthiques ou l'importance des valeurs éthiques, etc. (Russo et Schoemaker, 1989 ; Senge, 1992 ; Bazerman, 1996, Nutt, 2002). Il en découle ce que beaucoup perçoivent comme la prééminence d'une mentalité de lutte contre le feu et le recours prépondérant, souvent inconditionnel, à la théorie en management qui a pris les traits d'engouements et de modes managériaux comme les cercles de qualité, le JAT (juste à temps), le BPR (*business process reengineering*), la méthode Six Sigma, etc., avec des managers qui attendent du recours, même isolé, à ces outils ou procédés qu'il les aide à aborder leurs problèmes plus larges et à produire des richesses.

Cependant, quelle que soit la théorie suivie, les managers peuvent avoir mal formulé leurs problèmes, fait des hypothèses incorrectes, s'être attaqués au mauvais problème, avoir pris le problème par le mauvais côté ou s'y être, tout simplement, mal pris. Les problèmes mal posés créent plus de problèmes et prennent plus de temps à régler à long terme. Senge (1990, 1992) décrit ce comportement courant à travers les archétypes *du remède qui échoue* et *de la solution anti-symptôme*. Dans le premier cas, celui du remède qui échoue, une mauvaise solution peut fonctionner à court terme, mais elle fait empirer le problème à long terme. Dans le cas de la solution anti-symptôme, une solution hâtive fait non seulement empirer les choses à long terme, mais elle amoindrit aussi l'efficacité de toute autre solution alternative qui pourrait être mise en œuvre.

Dans tous ces cas, plusieurs caractéristiques se détachent. Elles incluent l'absence de vision globale, de point de vue systémique ou holistique (Maani et Cavana, 2000 ; Sterman, 1996) et une incapacité, qui lui est liée, à envisager les interrelations et la connexion entre les parties du système et son environnement extérieur, la communauté plus large des parties prenantes, leurs valeurs et leurs points de vue, les conséquences systémiques à long terme plus larges, c'est-à-dire

à l'intérieur et à l'extérieur du système. Plus particulièrement, l'absence d'un point de vue systémique peut recouvrir l'incapacité à envisager la nature dynamique et temporelle des relations de causes à effet et les rétroactions au fil du temps, où la(es) conséquence(s) peu(ven)t être différée(s) et où il peut ne pas y avoir de cause simple mais où la cause peut être la combinaison d'effet(s) résultant d'autres interrelations. Le tout est alors supérieur à la somme des parties ; il est la conséquence de la connexion des parties. D'autres caractéristiques qui se détachent incluent les comportements d'apparente irrationalité et les comportements qui laissent supposer l'absence de conscience des valeurs et points de vue des autres. Essentiellement, ce sont des caractéristiques qui laissent penser que des processus formels seraient nécessaires.

Ce sont les sciences de la décision (SD), les sciences des systèmes et la recherche opérationnelle/science du management (ROSM), cette dernière adoptant l'expression « *la science du mieux* », qui ont tenté d'apporter une approche structurée et scientifique de la résolution des problèmes en entreprise. Cependant, malgré ses origines en tant qu'activité multidisciplinaire tournée vers le problème recourant à des scientifiques de haut niveau pour aborder des problèmes opérationnels, ce qui s'appelle désormais la ROSM *dure* est tournée vers les techniques. Aux États-Unis, non seulement ces techniques sont presque exclusivement de nature quantitative, mais les manuels modernes de ROSM se concentrent sur des techniques mathématiques et sur la modélisation mathématique sous ses diverses formes. De plus, l'accent mis sur les mathématiques est admis et même encouragé par la politique de publication des grandes revues états-uniennes en RO/SM, ce qui restreint leur champ à ces articles recourant à des traitements mathématiquement rigoureux (Simchi-Levi, 2009). Cependant, les outils et techniques de la ROSM ont majoritairement contribué aux phases d'analyse et d'évaluation du processus d'intervention sur un problème plutôt qu'à la *compréhension* du problème ou qu'à ce qu'on pourrait appeler la phase d'*identification/définition/structuration* du problème.

En effet, beaucoup d'auteurs en SD et en ROSM ont constaté la tendance à résoudre le mauvais problème comme Gass (1989), Zeleny (1981), Rosenhead (1989), Mabin et Gibson (1998). De plus, le débat qui a fait rage dans les cercles de ROSM au cours des années 1970, mené par Ackoff (1977, 1978, 1979), est en grande partie dû à l'inquiétude que l'obsession de la ROSM pour la modélisation mathématique ait dévoyé la profession de la RO. Leurs préoccupations, pour l'essentiel, étaient liées aux questions de *définition* du problème (plutôt qu'à la seule solution du problème) et ont été partagées par les développeurs des diverses méthodes *douces* de RO, également appelées *méthodes de structuration des problèmes* (MSP) (voir Rosenhead, 2009, 1989).

La RO douce est adaptée aux situations désordonnées, où la première question n'est pas de savoir quel « est » le problème, où le « problème » ne peut pas être clairement défini avant l'intervention, où différentes parties prenantes ont des points de vue différents sur les éléments pertinents et quels objectifs seraient souhaitables et ainsi de suite. Aussi, plutôt que de s'attaquer à des problèmes soi-disant objectifs de prévision, d'affectation ou de production, on a reconnu la nécessité de s'occuper d'identification du problème, de conception du système, de contraintes partielles soumises à incertitude, de problèmes de coopération et de conflits, etc. En particulier, la *RO douce* ou les *MSP* nécessitent qu'on mette en évidence, qu'on critique et qu'on aborde des hypothèses souvent implicites

concernant le problème, le contexte du problème, les responsables du problème et ceux qui y sont confrontés, affectant ou affectés par le problème (pour des applications de MSP, voir Vidal, 2004).

En tant que telles, les méthodes de RO *douce* ont été conçues et développées pour appréhender des *problèmes récalcitrants* ou des *désordres* en cherchant à mieux comprendre ce que seraient des objectifs souhaitables et convenables pour le système organisationnel et les sous-systèmes et en visant une compréhension plus générale, souvent à dominante qualitative, du domaine du problème et du plus vaste système dans lequel il s'inscrit.

La RO douce ou les MSP visent à structurer la complexité du fond et le représentent de façon compréhensible, elles visent à être utilisées dans un environnement de groupe facile, à développer une structure de modèle en interactivité, à intégrer des outils pour encourager la participation et susciter un engagement dans l'action. Cependant, elles le font d'une façon qui apporte la rigueur attendue d'une approche fondée sur la science. Presque aucune de ces caractéristiques de la RO *douce* ne s'applique aux approches ROSM traditionnelles, ces dernières étant de plus en plus connues comme RO *dure* (Rosenhead, 2009, p. S10).

Néanmoins, les outils et méthodes de ROSM dure ont beaucoup à offrir pour aborder des complexités relatives à l'échelle, au temps et au calcul. Ils ont beaucoup à offrir quand le problème est bien défini et quand les objectifs, locaux et globaux, sont connus, compris et acceptés par des parties prenantes partageant des points de vue communs, quand les résultats voulus peuvent être assurés par l'action, quand l'arrangement réussi de multiples objectifs est sans ambiguïté et que les objectifs peuvent être quantifiés.

Même lorsque ces conditions ne sont pas remplies, le raffinement d'analyse et l'étendue de la puissance informatique peuvent conduire à un sentiment de fausse sécurité, en particulier lorsque les relations entre les objectifs locaux et les objectifs du système ne sont pas compris ou expliqués (ou quand les objectifs locaux se manifestent sous forme « numérique » ou sous forme de contraintes dans la formulation mathématique *dure*) et cela sans remise en question. En effet, même quand les problèmes ne sont pas bien définis, des hypothèses sont posées pour rendre le problème soluble ou adaptable à la formulation mathématique, souvent sans remise en question suffisante sur la justesse de ces hypothèses.

Dans l'ombre de la crise financière qui a éclaté à la fin de la première décennie du nouveau millénaire, Shreve (2009) a constaté que « l'art de la construction de modèle est de choisir les hypothèses de telle sorte que le modèle soit débarrassé de considérations moins pertinentes afin d'éclairer de plus importants phénomènes » et que, néanmoins, un bon modèle est un modèle qui « donne un éclairage et une orientation pour l'action ». Dans l'ombre de la crise financière, nous remarquons encore les hypothèses très différentes présentes dans la *vision pessimiste* sur la nature, la fragilité et les défaillances humaines.

Ce faisant, nous faisons deux distinctions. La première est la distinction entre le processus de construction de modèle, de représentation de problèmes ou de structuration mené par les analystes ou groupes de résolution de problèmes et le modèle en tant que résultat intermédiaire servant de base à une analyse plus poussée, à la réflexion et à la compréhension. La seconde distinction montre, de façon critique, que les analystes se concentrent davantage sur le modèle que sur le problème, qu'ils confondent les causes et les conséquences, qu'ils ne

parviennent pas à reproduire la réalité et même qu'ils disent ce que leur client veut entendre (Bank et Gibson, 2009), qu'ils omettent de remettre en question les hypothèses souvent inadaptées qu'ils font sur le contexte du problème et sur ses composantes.
Il n'est pas surprenant, dès lors, de se retrouver face à la déconcertante question de savoir si ce sont le processus de résolution du problème, la méthodologie ou la théorie qui ont failli face aux analystes ou si ce sont les analystes qui ont failli dans le processus. Ce sont des phénomènes similaires (savoir si la *théorie*, fondée sur de *mauvaises hypothèses* et prémisses, a conduit à de *mauvaises pratiques* ou si les *pratiques des managers* ont abouti à renforcer de *mauvaises hypothèses*) que nous étudions dans la section suivante avant de présenter une approche systémique qui vise à synthétiser les thèses de Ghoshal et de ceux qui ont énoncé la *vision pessimiste* et ses conséquences.

La *vision pessimiste,* la gouvernance et le management

Ici, nous replaçons la *vision pessimiste* et ses relations avec la gouvernance et le management dans le contexte plus vaste du changement et dans celui plus restreint de la crise financière. Le fait que la première décennie du nouveau millénaire soit une période de désarroi commercial, financier, économique et politique a focalisé l'attention sur l'importance de la direction et de la gouvernance dans le monde des entreprises et dans le secteur public, dans les institutions gouvernementales et politiques. Au cours des trente dernières années, un intérêt grandissant, presque obsessionnel pour la gouvernance des entreprises a été renforcé par l'attention considérable des médias portée non seulement sur la piètre performance des sociétés, sur la défaillance des entreprises et des managers, mais aussi sur de mauvaises pratiques comptables et d'audit, sur la rémunération excessive et les parachutes dorés de cadres supérieurs et de directeurs, le délit d'initié, la mauvaise gestion de fonds de pension, des comportements frauduleux, etc. Cependant, même si de tels événements ou épisodes de piètre ou de mauvaise conduite n'ont rien de phénomènes récents (Kay *et al.*, 1995), l'objet des préoccupations a changé. Par exemple, même si l'attention et les préoccupations premières peuvent être attribuées à l'apparition de conditions économiques plus rudes qui ont révélé la fragilité, les faiblesses et les excès sous-jacents des sociétés, dernièrement, les préoccupations peuvent aussi être attribuées aux conséquences systémiques plus vastes de comportements perçus comme contraires à l'éthique chez les managers, les directeurs et les hommes politiques et de piètres pratiques managériales et de gouvernance, dans les affaires, le système bancaire et dans les économies nationales et globale.
Même si les comportements malavisés ou déplacés ont pu être exagérés par les médias, l'attention des médias, à son tour, a été intensifiée par des scandales financiers et politiques, par la défaillance du système bancaire et par la crise financière et les effets de récession associés. Les parties prenantes ont réagi à ces événements et à ces préoccupations sur le management, la direction et la gouvernance de différentes façons et à différents moments. Par exemple, l'ampleur avec laquelle les questions de conduite éthique et managériale et de gouvernance se sont diffusées dans la société, peu à peu, est illustrée par le comportement des organisations du tiers secteur (Carver, 1999 ; Davies, 2001) dont les perceptions du rôle et de l'importance de la gouvernance ont reflété le mouvement de réforme

de la gouvernance des entreprises au Royaume-Uni décrit par Tricker (1984), Charkham (1993, 1994, 1999) et Cadbury (1992, 1998, 1999) il y a quelque deux décennies. Cependant, et pour donner de la portée à ces initiatives précoces, nous remarquons que l'utilisation de l'expression de gouvernance des entreprises, étonnamment, n'est pas apparue avant les années soixante-dix (Kay *et al.*, 1995, p. 84). Même alors, durant ses premiers balbutiements, son utilisation et sa signification ont pris différentes formes dites « pré-théoriques » avec une incidence conséquente sur la nature, la conception et les attentes des systèmes de gouvernance (Jessop, 1998, p. 29).

Nous voyons, donc, à travers une intéressante comparaison avec les questions de gouvernance naissant dans le tiers secteur, qu'il y a une ironie considérable dans la façon dont Hampel (1998) a choisi de différencier l'approche de son travail de réforme au Royaume-Uni par rapport à ceux de Cadbury (1992) et Greenbury (1995) (dont le travail a eu une forte influence sur les réformes de la gouvernance au Royaume-Uni et aux Etats-Unis et qui a influencé le développement de la législation Sarbanes-Oxley aux Etats-Unis). Par exemple, Hampel a fait remarquer que si l'approche et les recommandations d'autres (comme Cadbury et Greenbury) « se sont en grande partie concentrées sur la prévention des abus » en réaction à « des choses dont on considérait qu'elles avaient mal tourné », au contraire, son travail, qui apparaissait initialement comme le code unifié de la gouvernance des entreprises au Royaume-Uni (Parkinson et Kelly, 1999), s'intéressait également à l'énoncé de principes de gouvernance des entreprises qui contribueraient positivement à la vie des organisations au lieu d'encourager à se conformer et/ou à éviter de faire du mal. De la même façon, bien que de nombreux gouvernements à travers le monde aient cherché à développer et imposer des cadres réglementaires qui limitent les mauvaises pratiques managériales et de gouvernance, la fraude, etc., on peut montrer que les secteurs privé, public et tiers ont cherché à développer des cadres autorégulateurs pour encourager une meilleure pratique et une conduite éthique dans l'exercice de leurs fonctions de gouvernance (Carver, 1997 ; Davies, 1997, 1999, 2001).

Nous pouvons penser que c'est cette dichotomie entre « faire du bien » / « éviter de faire du mal », entre les approches fondées sur des valeurs ou celles fondées sur des recommandations ainsi qu'une réflexion sur la gouvernance, la gouvernance morale et la nature de la conduite éthique et morale que Ghoshal (2005) a voulu porter à l'attention des chercheurs, quelque trois ans avant que les défauts et la défaillance du système bancaire apparaissent au Royaume-Uni et aux Etats-Unis. Cependant, on peut dire que ces défauts et cette défaillance sont autant liés à la faillite morale qui serait à l'origine de comportements individuels et d'entreprises contraires à l'éthique qu'à la défaillance des procédures, protocoles et cadres de gouvernance et de gouvernance morale. Sur ce dernier point, nous faisons référence à l'opinion du professeur Sir David Tweedie quant aux défauts des approches normatives du point de vue de leurs conséquences sur le comportement individuel. Tweedie, par exemple, s'est prononcé en faveur d'un changement dans l'approche fondée sur des règles en matière de normes comptables pour le système comptable états-unien qui, dit-il, est « apparu en réaction à la nature procédurière des affaires américaines ». Il a soutenu que « cette culture laisse croire aux sociétés et à leurs auditeurs qu'ils ont fait leur travail du moment qu'ils peuvent cocher des cases pour dire qu'ils se sont conformés à certaines règles » (Treanor, 2002, p. 26) ; une « mentalité de cases à

cocher » qui peut, dans les faits, nier l'exercice d'une responsabilité morale individuelle ou collective.

Développer des approches alternatives de la théorie du management

Ces dernières questions offrent maintenant un plus large contexte ou une plus large tribune pour une réflexion sur les thèses proposées par Ghoshal (2005, 1999) selon qui les activités des écoles de management et des chercheurs ont involontairement contribué à des comportements individuels, managériaux et organisationnels qui ont produit des résultats inadmissibles ou indésirables (fraude, faillite, etc.). Il a aussi suggéré, avec une certaine ironie, que l'attention portée aux soi-disant « *scandales financiers* » a créé « *une frénésie d'activités dans les écoles de management à travers le monde* » amenant à des cours d'éthique des affaires, de responsabilité sociale des entreprises et plus largement de gouvernance des entreprises.

En particulier, il a soutenu que la *mauvaise* théorie a négativement influencé les pratiques des managers de différentes manières, détruit les bonnes pratiques et conduit à de mauvaises pratiques. En effet, le scénario décrit par Ghoshal est un scénario débordant, ou exhalant, l'aléa moral, au sens où les actions délibérées et bien intentionnées des managers peuvent avoir des conséquences fortuites, involontaires, inattendues et indésirables… dans la mesure où les employés, disons, à qui leurs actions/pratiques sont destinées, peuvent, dans leur propre environnement, observer et percevoir ces actions/pratiques de façons involontaires, estimer leur valence et leur efficacité de façons inattendues et peut-être réagir de façons indésirables. Ce ne serait pas une surprise, dans de telles circonstances, si les managers trouvaient perverses les réactions des employés ou si les employés trouvaient perverses les actions des managers, et ré-agissaient en conséquence, remodelant continuellement le lieu de travail ou l'environnement de l'entreprise de façon réciproque.

Il y a donc un lien implicite entre la thèse de Ghoshal et les idées de Bandura (1978, p. 345) quant à l'importance des interactions réciproques et du *déterminisme réciproque* pour chercher à comprendre les processus d'apprentissage sociaux et organisationnels et comment les relations dépendantes réciproques ou mutuelles se déploient. En invoquant la conceptualisation du *déterminisme réciproque* de Bandura, nous reconnaissons que le comportement des managers ou des employés n'est pas seulement influencé par les actions des autres ou par un environnement monotone ou rigide, mais que « *l'environnement est en partie l'œuvre de chacun* », à la fois sur le plan cognitif, puisque l'individu le perçoit, et sur le plan comportemental, puisque l'individu l'influence « physiquement ». Ainsi, comprendre la nature souvent aléatoire en apparence, mais systémique de l'« *interaction continue entre les effets comportementaux, cognitifs et de l'environnement* » que Bandura appelle *déterminisme réciproque*, devient un pré-requis pour décider d'une action managériale adaptée.

De plus, nous remarquons la nature superposée, encastrée et imbriquée des relations et interactions. Nous remarquons aussi que le comportement individuel ou organisationnel à un niveau peut avoir une influence sur le comportement à d'autres niveaux ou au-delà de l'environnement immédiat, mais encore que l'environnement plus large, les normes du secteur d'activité ou de la zone géographique peuvent influencer le comportement individuel. Ces remarques

amènent à penser que la thèse de Ghoshal peut être étudiée à l'aide des concepts et des cadres de l'analyse systémique.
Afin de donner une tribune à cette étude, la section suivante fera une présentation succincte mais suffisante de la thèse de Ghoshal selon qui l'acceptation sans remise en question d'une *vision pessimiste* idéologique de la nature humaine (Hirschman, 1970, 1971) a conduit à « *de mauvaises théories du management… qui détruisent les bonnes pratiques des managers* ». Dans la section suivante, pour donnons un exemple instructif de la façon dont les événements et les relations présentes dans le raisonnement de Ghoshal peuvent être décrits et réinterprétés en utilisant l'outil de représentation de la dynamique systémique (DS) appelé diagramme des boucles causales (DBC). Une section de conclusion commentera la façon dont le DBC favorise le développement d'une approche alternative qui fournit d'utiles éclairages sur le scénario de la *vision pessimiste*, au-delà d'un quelconque contexte particulier et notamment sur sa ressemblance avec la structure systémique courante appelée archétype systémique du remède qui échoue (Senge, 1990, 1994, 1999). La dernière section commentera aussi la façon dont les analystes peuvent admettre, décrire et transmettre l'aléa moral potentiel ou des conséquences involontaires d'une « solution hâtive » ; elle cherchera à identifier les points d'appui pour une intervention bénéfique et, pour finir, elle commentera la façon dont les enseignants de management pourraient répondre aux défis de la *vision pessimiste*.

1. LA THESE DE GHOSHAL : LA MAUVAISE THEORIE QUI DETRUIT LES BONNES PRATIQUES

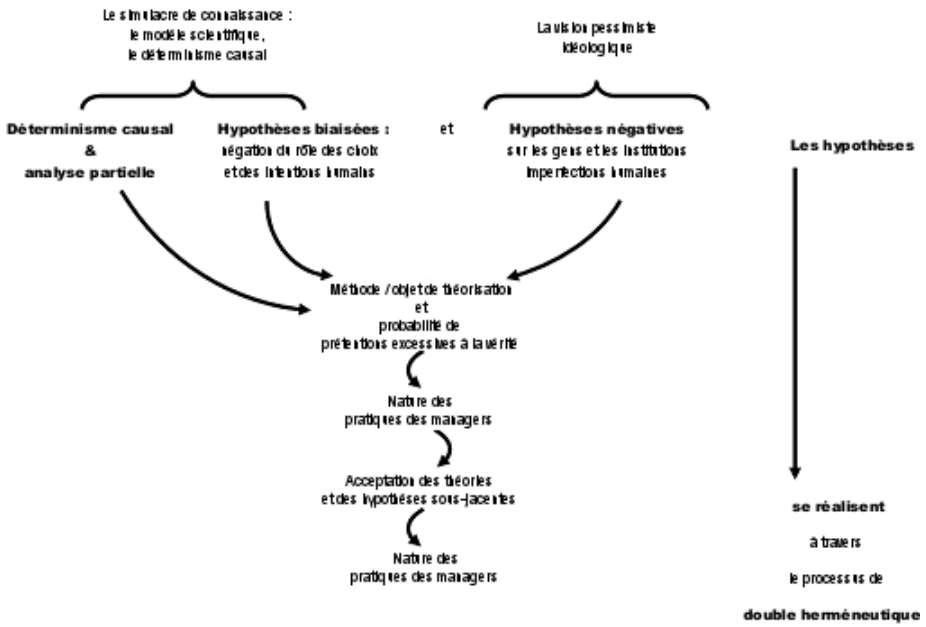
Même si de nombreux chercheurs déplorent l'absence apparente d'influence de la recherche en management et de la théorie du management sur les pratiques des managers (Porter et McKibbin, 1988 ; Mintzberg et Gosling, 2002 ; Pfeffer et Fong, 2002), Ghoshal (2005, p. 76) a exprimé un point de vue différent, selon lequel, à de nombreux égards, elles auraient eu trop d'influence. En particulier, il a soutenu que « *la recherche académique relative aux entreprises et au management a eu des effets très significatifs et négatifs sur les pratiques des managers* » et que ces effets peuvent être attribués à ce qu'il décrit comme un ensemble d'idées et d'hypothèses idéologiques qui ont implicitement établi l'agenda de bien des recherches en management et, dans certains cas, ont influencé le développement de la *mauvaise* théorie du management. L'assertion de Ghoshal est que ces effets ont influencé le développement de la théorie du management et qu'ils ne peuvent être attribués à ce qui est considéré comme la théorie du management, *per se*.
La figure 1 propose une représentation schématique du discours, du raisonnement et des préoccupations de Ghoshal relatifs au développement de la théorie et à son influence sur les pratiques des managers. Nous remarquons, en ce qui concerne le développement de la théorie, qu'il met l'accent sur la nécessité de vigilance quant à des présupposés et une rhétorique idéologiquement marqués douteux, infondés ou non vérifiés qui imprègnent la recherche ; les hypothèses négatives involontaires sur des individus non motivés, privilégiant leur intérêt personnel, qui reposent sur un socle idéologique souvent tacite et non formulé, la *vision pessimiste* de Hirschman (1970) ; les hypothèses ontologiques et idéologiques sous-jacentes non discutées associées au recours à la méthode scientifique. Nous

remarquons aussi la nécessité de vigilance quant à la présomption de cohérence et d'exhaustivité des modèles « scientifiques » utilisés dans la recherche en management, cette dernière contribuant à ce que von Hayek (1974, 1989) appelle le *simulacre de connaissance*, un simulacre dont il insinue qu'il est moins susceptible de s'attirer la critique de la part d'un public déférent.

Ghoshal a soutenu que c'est l'acceptation ou le rejet involontaire et/ou sans remise en question de présupposés idéologiques (pouvant prendre la forme d'un ensemble d'effets qui s'amplifient mutuellement), qui va inévitablement modeler la théorie, la recherche et la perception du monde par les managers, leur Weltanschaaung (NDLT : en allemand dans le texte), leur paradigme, « *légitimant certaines actions ou comportements, en délégitimant d'autres* ». On considère que ces idées trouvent leur équivalent dans celles de Bandura (1978, p. 344 ; 1986) sur la façon dont la conception de la nature humaine a sous-tendu différentes théories psychologiques, par exemple, en délimitant la recherche à des « *processus choisis* » ou encore la façon dont ces conceptions sont modelées par la recherche ou « *modelées, à leur tour, par des découvertes de paradigmes incarnant le point de vue en question* ».

Figure 1 :

La thèse de Ghoshal sur le processus par lequel les mauvaises théories détruisent les bonnes pratiques (adapté de Ghoshal, 2005)



Ghoshal a aussi mis l'accent sur la façon dont, souvent, la tendance au déterminisme causal et la reproduction de ce qui constitue la méthode scientifique dans les sciences naturelles et sociales, exclut ou nécessite l'exclusion de la nature humaine et des valeurs morales. Il suggère que ce processus est susceptible de contribuer à ce qu'il appelle une analyse partiale et partielle, au *simulacre de connaissance* de von Hayek mais aussi, *de facto*, à la continuelle « *négation de toutes considérations éthique ou morale dans nos recommandations de pratiques aux managers*. » Il suggère, en outre, que lorsque cette analyse partiale est associée à des hypothèses majoritairement négatives sur les gens et à la négation de l'intentionnalité humaine, cela peut conduire à ce qu'il appelle « *des prétentions excessives à la vérité* » sur les résultats de recherche, sur la théorie, son exhaustivité, son applicabilité, etc., alimentées par et alimentant le *simulacre*. Cependant, quand ces prétentions à la vérité semblent renforcer les hypothèses qui sous-tendent la théorie et quand ces hypothèses amènent aux prétentions de vérité sur la théorie, nous observons un exemple de ce que nous pourrions décrire comme un phénomène de prophétie auto-réalisatrice (Gergen, 1973), un processus de double herméneutique (Giddens, 1987) ou du déterminisme réciproque (Bandura, 1978).

C'est ce processus de double herméneutique en relation avec la théorie et les pratiques qui préoccupe Ghoshal et Bandura. En effet, dans la mesure où la-théorie-sous-tendue-par-des-hypothèses-inadaptées-ou-négatives-sur-les-gens guide et modèle les pratiques des managers, et qu'ensuite ces pratiques modèlent

les comportements individuels qui se conforment à ces hypothèses négatives, alors nous avons peut-être créé un ensemble de relations réciproques qui s'amplifient mutuellement qui perpétue les hypothèses négatives sur les gens. Ghoshal souligne que nous devrions être vigilants sur la façon dont cette herméneutique ou processus d'apprentissage amplificateur émerge et se développe. Dans la section suivante, nous avons recours à un exemple, proposé par Ghoshal, impliquant des processus herméneutiques découlant de la *vision pessimiste*. Par la suite, nous tentons d'illustrer la nature et l'intérêt d'une approche systémique en représentant ces processus à l'aide de l'outil de représentation de la dynamique systémique qu'est le DBC.

2. EXEMPLE D'ILLUSTRATION : LA THEORIE DE L'AGENCE ET LES PRATIQUES DES MANAGERS

Ghoshal (2005, 1996) a déjà choisi d'illustrer ses thèses et préoccupations en faisant référence au rôle et à l'influence de la théorie de l'agence (Willamson, 1975) sur le développement des processus de gouvernance et sur les comportements des managers et des employés. De plus, afin d'illustrer la façon dont une *vision pessimiste* idéologique et ses hypothèses négatives ont pu influencer la théorie, Ghoshal (2005) a fait référence à ce qu'il appelle la rhétorique idéologiquement orientée ou les hypothèses négatives qui ont fini par s'incarner dans la théorie de l'agence (Williamson, 1975). En particulier, il indique que de telles hypothèses impliquent qu'« *on ne peut pas faire confiance aux managers pour remplir leurs tâches* », que « *les managers sont égoïstes* » et que les managers sont susceptibles de « *comportements opportunistes* ». Ghoshal considère que ce point de vue est incarné par une idéologie du libéralisme, dont il dit qu'il est « *principalement fondé sur un ensemble d'hypothèses pessimistes à la fois sur les individus et les institutions* », et qui, à son tour, conduit à l'idée que les organisations ont besoin d'empêcher « *les mauvaises personnes de faire du mal aux autres* » et d'optimiser « *les coûts sociaux résultant des imperfections humaines*. » En bref, il découle de ces hypothèses négatives que les organisations et les individus ressentent comme une mission et une obligation le fait d'éviter de faire du mal au lieu de permettre de faire le bien. Cette opinion s'accorde aussi avec la description de la *vision pessimiste* par Hirschman (1970).

Cependant, Ghoshal prétend que ces hypothèses négatives non seulement influenceraient involontairement la façon dont les managers envisagent le management en général ou la gouvernance en particulier, mais qu'en plus elles influenceraient les agendas de recherche, les pratiques et les recommandations managériales et auraient un effet sur les comportements organisationnel et individuel. En conséquence, Ghoshal dit que les managers se sont consacrés à empêcher les opportunistes « de profiter au détriment des autres » et ils le font en se montrant fortement normatifs, en maintenant des niveaux élevés d'encadrement, de surveillance et de contrôle accompagnés de récompenses et de sanctions. Dans un premier temps, ces pratiques et comportements de managers pourraient donner l'impression qu'ils aboutissent aux résultats voulus et prévus et ces pratiques seront re-justifiées, leur logique en étant renforcée. Cependant, comme le remarquent Ghoshal et Moran (1996), au fil du temps, au lieu de maîtriser et réduire les comportements inappropriés des employés, cette

action des managers peut même accentuer et / ou exacerber ces comportements, recréant le « *dilemme du contrôleur* » de Strickland (1958) et reflétant l'idée de Checkland (1999, p 239) selon qui les perceptions et attitudes de celui qui résout un problème font partie intégrante du contexte du problème « *et de l'apprentissage de son cheminement vers une solution*. » Le point de départ de ce dilemme tient au fait que l'existence même de ces contrôles par les managers alimente l'impression pour les managers que les employés ne sont pas dignes de confiance et que ces contrôles sont nécessaires, mais elle nourrit aussi l'impression pour les employés qu'on ne leur fait pas confiance et qu'ils ne sont pas dignes de confiance. En effet, comme le soutient Ghoshal (2005), « *la surveillance perçue comme un contrôle menace le sentiment d'autonomie des gens… diminue leur motivation intrinsèque… porte atteinte à l'image qu'ils ont d'eux-mêmes… détériore leur état d'esprit* » et conduit à un basculement comportemental d'une « *coopération volontaire vers une application sans conviction* », un état qui confirme les idées négatives des managers selon lesquelles les employés ne sont pas dignes de confiance et manquent de motivation, qui engendre des contrôles supplémentaires par les managers, qui diminue le sentiment de confiance dans les managers et le sentiment d'amour-propre des employés et qui sape la motivation, la performance des employés, etc. (Enzle et Anderson, 1993).

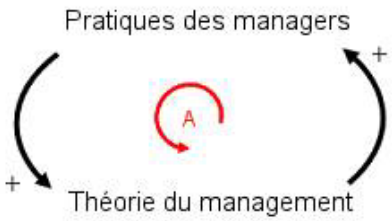
Les relations ainsi décrites par Ghoshal sont des exemples manifestes des notions de base et du raisonnement systémique. Les relations évoquées offrent des exemples de ce que les penseurs systémiques décrivent comme des relations de rétroaction et que nous décrirons schématiquement dans la section suivante comme des boucles de rétroaction. De plus, Ghoshal (2005) fait référence à ces résultats ou états comme à des exemples d'une « relation de spirale infernale », dont il est vraisemblable qu'elle a échappé à tout contrôle. Cependant, même si ces résultats sont ceux que les penseurs systémiques décrivent et considèrent comme les propriétés émergentes d'un système, ses relations et processus systémiques encastrés, Ghoshal les décrit comme des exemples manifestes de la nature d'une prophétie auto-réalisatrice ou d'un processus de double herméneutique. En termes systémiques, nous décririons ces résultats comme les conséquences d'une boucle de rétroaction amplificatrice interagissant d'une façon initialement imprévue pour produire des propriétés émergentes qui, dans ce cas, seraient décrites comme des cercles vicieux amplificateurs des événements. La section suivante cherche à le démontrer et propose un exemple instructif d'une représentation systémique de la façon dont la *mauvaise* théorie contribue au *dilemme du contrôleur*, en cherchant à développer des éclairages sur la structure systémique qui sous-tend le dilemme et de la façon dont le dilemme pourrait être abordé. Avant cela, nous proposons une brève vue d'ensemble de la façon dont nous pouvons construire une représentation systémique de telles relations et interactions réciproques.

2.1. UN DIAGRAMME DES BOUCLES CAUSALES (DBC) REPRESENTANT LA DOUBLE HERMENEUTIQUE *THEORIE-PRATIQUES*

Nous commençons par proposer un DBC représentant la relation théorie-pratiques décrite par Ghoshal (2005) comme un processus de double herméneutique (voir figures 2A et B). Avant de proposer une explication littérale des relations, nous

définissons nos variables relatives aux *pratiques des managers* et à la *théorie en management*.

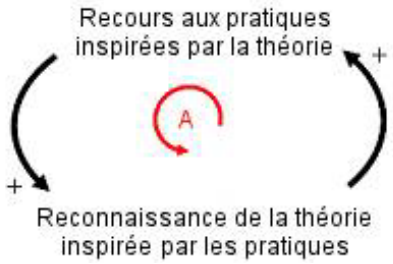
Figure 2A :
DBC de la double herméneutique de Ghoshal



Notons que la convention des DBC nécessite que les entités soient décrites de façon neutre. Les notations positives (**+**) et négatives (**–**) permettent de décrire les relations de cause à effet (C-E) dans un contexte de démarrage ou de changement.
La notation **+** indique que *plus* on fait l'action à l'origine de la flèche, *plus* l'effet à la pointe de la flèche est important. Par exemple, *plus* il y a de X, *plus* Y est nécessaire.
En outre, *moins* on fait l'action à l'origine de la flèche, *moins* l'effet à la pointe de la flèche est important, *i.e.* les variables évoluent dans le même sens pour une relation de C-E positive (**+**).
Au contraire, une notation négative (**–**) indique que *plus* on fait quelque chose, *moins* cela a d'effet. Par exemple, *plus* on fait X, *moins* on fait Y. De la même façon, *moins* on fait X, *plus* on fait Y, *i.e.* les variables évoluent en sens contraire pour une relation de C-E négative (**–**).
Deux traits en travers d'un arc indiquent que la relation ou le résultat de la relation peuvent être retardés.

Dans ce cas, on peut assez librement interpréter la figure 2A en ces termes : **plus on croit** en la *théorie du management*, plus cette théorie **va inspirer** et influencer les *pratiques des managers*. Puis, **plus ils se livrent** à ces *pratiques* inspirées par la théorie, **plus** leur croyance en la *théorie du management* **sera forte**. Nous décririons ces relations comme une boucle ou un cercle **vertueux amplificateur** perpétuel. Le corollaire est que **moins ils croient** à la *théorie du management*, **moins ils recourent** aux *pratiques* inspirées par la théorie, **moins** ils montrent **d'attachement** à cette *théorie*, ce qui constitue un cercle **vicieux amplificateur**.
On peut remarquer que la représentation parcimonieuse du DBC de la figure 2A nécessite une explication plus exhaustive, ce qui attire l'attention sur l'importance de nommer les variables pour s'assurer que la représentation schématique est la plus simple à comprendre possible. Dans la figure 2B, nous illustrons une modification de nom mineure mais donnant un effet, de façon à ce que les variables soient : la *reconnaissance de la théorie inspirée par les pratiques* et le *recours aux pratiques inspirées par la théorie*.

Figure 2B :
DBC de la double herméneutique de Ghoshal



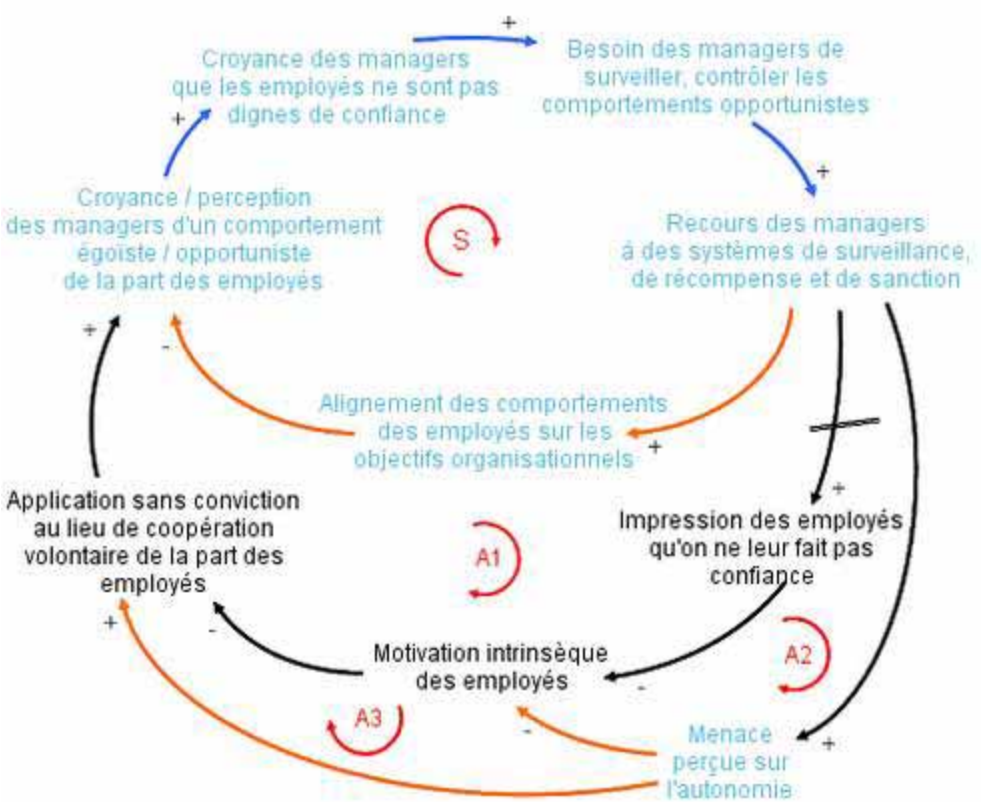
Ainsi, dans la figure 2B, notre interprétation serait plutôt que **plus** la *reconnaissance de la théorie inspirée par les pratiques* est grande, **plus** le *recours aux pratiques inspirées par la théorie* est important. Parallèlement, **plus** le *recours aux pratiques inspirées par la théorie* est important, **plus** l'attachement à la *reconnaissance de la théorie inspirée par les pratiques* est fort. Nous pouvons remarquer que la relation réciproque ainsi exprimée va devenir de plus en plus forte, c'est-à-dire **s'amplifier** dans le temps, ainsi notre boucle causale de causes et d'effet réciproques sera dite boucle **vertueuse amplificatrice** (ou explosive).

3. UNE APPROCHE SYSTEMIQUE DE LA VISION PESSIMISTE, DE LA DOUBLE HERMENEUTIQUE ET DU REMEDE QUI ECHOUE

Nous proposons maintenant une représentation systémique sous forme de DBC (voir figure 3) du scénario de la *vision pessimiste* de Ghoshal et d'Hirschman (1970), décrite précédemment de façon littérale. En développant le DBC, nous mettons en lumière et illustrons deux principaux ensembles de relations qui existent et qui prennent la forme de boucles causales. La boucle intérieure du haut de la figure 3 est notée S, indiquant qu'il s'agit d'une boucle stabilisatrice, tandis que les boucles extérieures sont notées A, indiquant qu'il s'agit de boucles amplificatrices (ou explosives). C'est l'interaction dynamique de ces boucles, sur le court et le long terme, qui donne naissance à ce que nous considérons comme les propriétés émergentes du système qui se manifeste comme le *dilemme du contrôleur* de Strickland (1958).
Même si le DBC donne l'impression d'une représentation simple et parcimonieuse du problème, nous remarquons qu'il saisit la considérable complexité implicite dans la précédente présentation littérale. Par exemple, même si la boucle S montre que les contrôles par les managers peuvent aboutir aux résultats et l'application voulus à court terme, un tel comportement de contrôle conduira vraisemblablement à la conséquence involontaire, que ce soit l'aléa moral d'un comportement récalcitrant ou *l'application sans conviction*, à long terme (boucles A1, A2, A3). Notre DBC partage des caractéristiques avec la structure systémique courante de l'archétype systémique du remède qui échoue (RqE) décrit par Senge (1990, 1994, 1999). Le fond de l'archétype du RqE est qu'une résolution hâtive du

problème ou du symptôme du problème peut entraîner les résultats souhaités à court terme, mais vont faire empirer le problème à long terme.

Figure 3 :
DBC de la vision pessimiste de Ghoshal


Croyance des managers que les employés ne sont pas dignes de confiance
Besoin des managers de surveiller, contrôler les comportements opportunistes
Croyance / perception des managers d'un comportement égoïste / opportuniste de la part des employés
S
Recours des managers à des systèmes de surveillance, de récompense et de sanction
Alignement des comportements des employés sur les objectifs organisationnels
Application sans conviction au lieu de coopération volontaire de la part des employés
A1
Impression des employés qu'on ne leur fait pas confiance
Motivation intrinsèque des employés
A2
A3
Menace perçue sur l'autonomie

Nous représentons le mécanisme stabilisateur propre dans la boucle S en supposant qu'il y a une **forte** *croyance/perception des managers d'un comportement égoïste, opportuniste de la part des employés* et en donnons l'explication littérale suivante : **plus** la *croyance/perception des managers d'un comportement égoïste, opportuniste de la part des employés* est forte, **plus** les *managers croiront que les employés ne sont pas dignes de confiance*, conduisant à un *besoin* ***accru*** *des managers de surveiller, contrôler les comportements opportunistes*, ce qui en retour, induit un **plus grand** *recours des managers à des systèmes de surveillance, de récompense et de sanction* et à un **plus fort** *alignement des comportements des employés sur les objectifs organisationnels*, ce qui **amoindrit** la *croyance/perception des managers d'un comportement égoïste, opportuniste de la part des employés* dont nous sommes partis. Nous remarquons le parallèle entre les termes en gras de l'explication littérale et les notations positives ou négatives des relations correspondantes dans le DBC. Nous devons

aussi remarquer (sans plus d'explications) que la boucle S n'a qu'un seul lien négatif, un nombre impair de liens donnant lieu à une boucle stabilisatrice.
Nous pouvons aussi remarquer à partir de cette dernière explication littérale que la nature d'une boucle stabilisatrice est qu'elle représente la façon dont une variable cible peut être suivie ou ramenée dans la norme grâce à une action corrective. Au contraire, et comme ce sera démontré plus loin, la nature d'une boucle amplificatrice (ou explosive) est qu'elle représente les relations causales ou la structure systémique qui engendrent une croissance ou un déclin continus pour une variable d'intérêt. De façon quelque peu surprenante, comme indiqué plus haut, une boucle amplificatrice peut ne pas représenter seulement ce que l'on considère comme un cercle ou une boucle vertueuse de croissance, mais peut aussi représenter ce qu'on considère comme un cercle vicieux. De ce fait, elle nous donne un éclairage utile sur la façon dont les cercles vertueux peuvent devenir ou se transformer en cercles vicieux et vice versa, et particulièrement sur les dangers inhérents de réactions complaisantes ou de laisser-faire devant les « bons moments » associés aux cercles ou boucles vertueux amplificateurs. Dans ce cas, à partir de nos explications et de notre analyse du DBC, nous avons une meilleure vision de la façon dont le management pourrait choisir de réagir devant ce que nous identifions comme les cercles vicieux A1, A2 et A3 et de prendre conscience de la façon dont leurs propres croyances managériales s'enracinent et deviennent de plus en plus négatives.
Par exemple, et pour expliquer la boucle A1, nous remarquons que si on suppose, pour commencer, qu'il y a une **forte** *croyance/perception des managers d'un comportement égoïste, opportuniste de la part des employés… cela* conduit à un *besoin* ***accru*** *des managers de surveiller, contrôler les comportements opportunistes*, **renforçant** l'*impression des employés qu'on ne leur fait pas confiance*, **faisant baisser** la *motivation intrinsèque des employés*, **accroissant** l'*application sans conviction au lieu de la coopération des employés*, ce qui **renforce encore** la *croyance/perception* déjà **forte** *des managers d'un comportement égoïste, opportuniste de la part des employés* avec laquelle nous avons commencé l'explication, ce qui signifie que nous avons un exemple de boucle amplificatrice A1, un cercle vicieux de croyances et d'hypothèses de plus en plus négatives sur les employés, un cercle vicieux d'actions de contrôle de la part des managers qui visent au respect des normes par les employés dans le cadre de leur travail et un cercle vicieux de comportements récalcitrants de la part des employés !
Les boucles A2 et A3 peuvent être décrites et interprétées de façon similaire. Par ailleurs, on peut remarquer que la boucle A3, la plus extérieure, ne contient que des liaisons ou relations positives, ce qui fait de A3 une boucle ouvertement amplificatrice, mais que A1 et A2 ont deux (un nombre pair) liaisons négatives, ce qui en fait aussi des boucles vicieuses amplificatrices. Si un nombre pair ou de zéro de liaisons négatives constitue une boucle amplificatrice, comme nous l'avons vu ici, un nombre impair de liaisons négatives est la caractéristique d'une boucle stabilisatrice.

DISCUSSION ET CONCLUSIONS

Dans cet article, nous avons étudié des questions relatives au développement de la théorie, les hypothèses qui sous-tendent ce développement, l'influence de la théorie sur les pratiques et la façon dont les pratiques, à leur tour, peuvent influencer la théorie. Nous avons démontré comment, ce que Bandura appelle *déterminisme réciproque* et ce que Giddens appelle processus de *double herméneutique* peut être réinterprété en utilisant les concepts de l'analyse systémique et les outils de représentation systémique, comme le DBC, pour produire un éclairage sur la structure systémique qui sous-tend le processus. Nous remarquons, en particulier, que le DBC montre que la structure systémique associée au *dilemme du contrôleur* et découlant de la *vision pessimiste*, est analogue à l'archétype systémique du remède qui échoue décrit par Senge (1990, 1994, 1999).

Nous avons montré que les comportements des managers de type « contrôle », bien que nourris par une imagerie négative, peuvent produire les conséquences bénéfiques attendues à court terme (boucle stabilisatrice S dans la figure 3), mais peuvent ensuite conduire à des comportements des employés qui alimentent et renforcent l'imagerie négative à long terme (boucles amplificatrices A1, A2 et A3). C'est-à-dire que la « solution hâtive » fait empirer le problème à long terme. En effet, notre utilisation illustrative de la façon dont ces relations peuvent être conceptualisées en tant que boucles de rétroaction amplificatrices, apporte un éclairage considérable sur la façon dont les hypothèses idéologiques négatives sur les gens qui sous-tendent la *mauvaise* théorie conduisent à de piètres pratiques de la part des managers, encouragent les comportements déplacés ou récalcitrants de la part des employés, ce qui nourrit perpétuellement l'imagerie négative sur les gens, etc.

Un résultat positif de notre analyse illustrative est d'être capable d'identifier l'opportunité, et peut-être la nécessité, de trouver un moyen de transformer les boucles ou cercles vicieux amplificateurs A1, A2 et A3 en cercles vertueux ou de les transformer en boucles stabilisatrices, afin d'éviter les hypothèses et les croyances négatives qui alimentent la *mauvaise* théorie et les *mauvaises* pratiques et afin d'éviter les mauvaises pratiques qui génèrent les réactions des employés qui renforceraient ces mêmes hypothèses. Ici, nous faisons simplement remarquer que des cibles pour l'intervention des managers, ou des points d'appui, sont faciles à observer à partir du DBC, peut-être bien plus que si le problème était entièrement posé de façon littérale. Par exemple, nous pourrions chercher à nous assurer que la *menace perçue sur l'autonomie* soit réduite ou supprimée, ou que l'*impression des employés qu'on ne leur fait pas confiance* soit apaisée, ou que des moyens alternatifs d'exploiter et de stimuler la *motivation intrinsèque des employés* soient explorés. Si une de ces variables pouvait être déplacée dans le « bon » sens, alors les cercles vicieux deviendraient des cercles vertueux amplificateurs.

Nous considérons que la clarté obtenue grâce à cette conceptualisation sous forme de DBC peut être facilement exploitée pour représenter la nature de plusieurs processus de double herméneutique similaires ou de plusieurs exemples de déterminisme réciproque présents dans les boucles stabilisatrices et amplificatrices et jouant à plusieurs échelles de temps. La boucle stabilisatrice S de la figure 3 agit pour expliquer le processus herméneutique par lequel les

managers renforcent leurs croyances et leur attachement à leurs actions du fait du succès obtenu dans la modification du comportement individuel des employés à court terme. Toutefois, les boucles amplificatrices A donnent un éclairage sur la façon dont les croyances et les hypothèses négatives sur les employés se renforcent dans le temps, accroissant l'attachement des managers à leur théorie-de-la-décision et aux actions qui en découlent, mais plutôt du fait de l'échec à modifier le comportement des employés à long terme ! De ce fait, la représentation systémique du DBC met en évidence d'importantes intuitions, centrales dans la thèse de Ghoshal concernant la façon dont les hypothèses négatives influencent la théorie qui influence les pratiques et, en particulier, la façon dont les hypothèses négatives ou inadaptées peuvent donner naissance à des théories *mauvaises* ou inadaptées qui influencent défavorablement ou détruisent les bonnes pratiques.

Ghoshal a aussi abordé d'autres problèmes qui découlent de la question connexe des croyances et des hypothèses non explicitées ou qui sont peut-être exclues délibérément ou involontairement de la réflexion. Il est intéressant de revenir sur cet argument selon lequel, dans certaines occasions, un défaut de conscience critique des croyances ou hypothèses philosophiques sous-jacentes à la « théorie » se combine avec une insuffisante critique de la méthodologie de recherche et des résultats de la recherche, ce qui conduit non seulement à des prétentions exagérées ou excessives à la vérité et à l'absence de remise en question des hypothèses sous-jacentes, mais encore à continuer *de facto* d'exclure de la théorie du management ce qui pourrait être d'autres hypothèses, idées et valeurs faisant sens, comme les valeurs éthiques et morales. Ces questions seront abordées dans un article ultérieur.

Dans cet article, nous avons tenté d'aborder un sous-ensemble de questions soulevées par Ghoshal et d'autres auteurs (2005, 1999, 1996) quant à la nature de diverses relations réciproques entre la théorie du management et les pratiques et quant à leur influence sur les comportements individuels et organisationnels. Nous avançons qu'une compréhension approfondie de ces questions est rendue possible par le développement d'une approche systémique de ces relations, assistée par le recours à un outil de représentation systémique adapté, dans ce cas, le DBC de la dynamique des systèmes. Grâce à notre analyse illustrative de la version de Ghoshal de la *vision pessimiste*, nous avons été en mesure de saisir et d'exprimer des intuitions sur une combinaison de relations entrecroisées et mutuellement interdépendantes, de développer des aperçus sur des points d'appui adaptés sur lesquels cibler une intervention stratégique et de proposer des objectifs et une mission aux enseignants en management.

Tout d'abord, les enseignants en management se doivent d'examiner et de remettre en question les racines idéologiques des prémisses, des croyances, des hypothèses sur les gens, leurs motivations et intentions, tout particulièrement lorsque ces croyances constitueraient, sans cela, une base incontestée pour le développement de la théorie en management en général et de la *mauvaise* théorie de Ghoshal en particulier. Ensuite, les enseignants en management se doivent de comprendre comment ces prémisses, croyances, hypothèses, etc., peuvent influencer la théorie et comment, ensuite, ces hypothèses peuvent défavorablement influencer les pratiques des managers à travers la théorie et, dans certains cas, détruire les bonnes pratiques. Enfin, les enseignants en management se doivent d'évoquer la façon dont les pratiques peuvent être améliorées. En particulier, ici, nous citons la façon dont le développement d'une

approche systémique a facilité l'identification des cercles vicieux présents dans la prophétie auto-réalisatrice de Ghoshal et dans les processus de double herméneutique ainsi que la façon dont ils peuvent être rompus ou inversés.

BIBLIOGRAPHIE

Ackoff, R. (1977), Optimization + objectivity = opt out. European Journal of Operational Research 1(1): 1-7.

Ackoff, R. (1979), The future of operational research is past, Journal of the Operational Research Society 30: 93-104.

Ackoff, R.L. (1978), The Art of Problem Solving. New York: Wiley. 1978.

Bandura, A., (1986), Social foundation of thought and action: A social cognitive theory, Upper Saddle River, New Jersey: Freeman.

Bandura, A., (1978), The Self System in Reciprocal Determinism, American Psychologist, Vol. 33, No.4 (April), pp. 344-358.

Banks, J. and R.R Gibson. 2009, Seven Sins of Simulation Practice. Analytics Spring 2009: 16-21, retrieved from http://www.analyticsmagazine.com.

Bazerman, M. (1996), Judgement in Managerial Decision-Making. New York: Wiley.

Cadbury, Sir A., (1992), Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance (1993). (London: Gee Publishing) – aka The Cadbury Report.

Cadbury, Sir A., (1998), The Future for Corporate Governance: The Rules of the Game, Journal of General Management, Vol. 24, No. 1 (Autumn), pp 1-14.

Cadbury, Sir A., (1999), What are the Trends in Corporate Governance? How will they affect your Company?, Long Range Planning, 32. No.1, pp 12-19.

Carver, J., (1999), The unique double servant-leadership role of the board chairperson. The Reprint File: http:///www.carvergovernance.com/tr.htm.

Charkham, J., & Simpson, A., (1999), Fair Shares: The Future of Shareholder power and responsibility, Oxford: OUP.

Charkham, J., (1993), The Bank and corporate governance: past, present and future, Bank of England Quarterly Bulletin, August, pp 388-392.

Charkham, J., (1994), Keeping good company: a study of corporate governance in five countries, Oxford: OUP.

Checkland, P.B. (1999), Systems Thinking, Systems Practice. Chichester: Wiley.

Davies, J., (1997), Designing Sustainable Sporting Organisations, in Stowell, F.A., Ison, R.L., Armson, R., Holloway, J., Jackson, S. & McRobb, S. (eds) Systems for Sustainability - People, Organisations and Environments, London: Plenum, pp 191-197.

Davies, J., (1999), The Effective Organisation of National Sports Bodies in NZ - a Systems Perspective, in Trenberth, L. & Collins, C., (eds) Sports Management in New Zealand, Palmerston North: Dunmore Press, pp 109-131.

Davies, J. Models of Governance - A Viable Systems Perspective, The Australian Journal of Information Systems, Vol 9(2), May 2002, pp. 57-66.

Enzle, M.E. and Anderson, S.C., (1993), Surveillant intentions and intrinsic motivations, Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 64, pp. 257-266.

Gapper, J., (2005), Comment on Ghoshal's Article, Academy of Management Learning & Education, Vol. 4, No. 1, pp.101-103.

Gass, S. (1989), Model World: A model is a model is a model is a model. Interfaces 19(3): 58-60.

Gergen, K.J. (1975), Social psychology as history, Journal of Personality and Social Psychology Vol. 26, No.2, pp.309-320.

Ghoshal, S. & Moran, P. (1996), Bad for practice: A critique of the transaction cost theory, Academy of Management Review, Vol. 21, No. 1, pp.13-47.

Ghoshal, S., (2005), Bad Management Theories Are Destroying Good Management Practices, Academy of Management Learning & Education, Vol. 4, No. 1, pp.75-91.

Ghoshal, S., Barlett, C. & Moran, P. (1999), A new manifesto for management, Academy of Management Review, Vol. 40, No. 3, pp.9-20.

Giddens, A., (1987), Social Theory and Modern Sociology, Cambridge, Polity Press, 1987.

Greenbury, Sir R., (1995), Directors' remuneration: report of the study group, London: Gee Publishing.

Hampel, R., (1998), The Committee on Corporate Governance: Final Report, London: Gee Publishing - aka The Hampel Report.

Hirschman, A.O. (1971), A Bias for Hope: Essays on Development in Latin America, New Haven, Yale University Press).

Hirschman, A.O. (1970), Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States, Cambridge, MA: Harvard University Press).

Jessop, B., (1998), The rise of governance and the risks of failure: the case of economic development, International Social Science Journal, Vol. 50(155), pp 29-45.

Kay, J. and Silbertson, A., (1995), Corporate Governance, National Institute Economic Review, August 95, pp 84-97.

Maani, K.E. and Cavana, R.Y. (2000), Systems Thinking and Modelling: Understanding Change and Complexity. Pearson Education NZ (Prentice Hall), Auckland.

Mabin, V.J. and J. Gibson. (1998), Synergies from spreadsheet LP used with the Theory of Constraints - a case study. Journal of the Operational Research Society 49(9): 918-927.

Mintzberg, H. and Gosling, J., (2002), Educating managers beyond borders, Academy of Management Learning & Education, Vol. 1, No. 1, pp.64-76.

Nutt, PC. (2002), Why Decisions Fail - Avoiding the blunders and traps that lead to debacles, San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

Parkinson, J. and Kelly, G. (1999), The Combined Code on Corporate Governance, Political Quarterly, January 1999, Vol.70, No.1, pp 101-107.

Pfeffer, J & Fong, C.T. (2002), The end to business schools? Less success than meets the eye, Academy of Management Learning & Education, Vol. 1, No. 1, pp.78-95.

Porter, L.W. & McKibbin, K.E., (1988), Management education and development: Drift or thrust into the 21st century (New York: McGraw Hill).

Rosenhead, J. (2009), Reflections on fifty years of operational research. Journal of the Operational Research Society 60, (Supplement 1): S5-S15.

Rosenhead, J. (1989), Rational Analysis in a Complex World. London: Wiley.

Russo, JE & Schoemaker, PJH. (1989), Decision Traps, New York: Fireside.

Senge, P.M. (1990), The Fifth Discipline (New York: Doubleday/Currency).

Senge, P.M. et al. (1994), The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization (London: Nicholas Brealey Publishing).

Senge, P.M. et al. (1999), The Dance of Change: The Challenges of Sustaining Momentum in Learning Organizations (London: Nicholas Brealey Publishing).

Shreve, S.E. (2009), Did faulty mathematical models cause the financial fiasco? Analytics Summer 2009: 28-31, retrieved from http://www.analyticsmagazine.com.

Simchi-Levi, Editorial, OR/MS Today, April 2009, p 21.

Simon, H., G. Dantzig et al. (1987), Decision-making and Problem-solving. Interfaces 17: 11-31.

Sterman, J.D. (1996), Business Dynamics: Systems Thinking and Modelling for a Complex World, Boston: McGraw-Hill.

Strickland, L.H., (1958), Surveillance and trust, Journal of Personality, Vol. 26, pp.200-215.

Treanor, J., (2002), Calvinist on a clean-up quest, The Guardian, London, June 29 2002, p 26.

Tricker, R.I., (1984), Corporate Governance (Aldershot: Gower).

von Hayek, F.A. (1974), The Pretence of Knowledge Nobel Prize Lecture - The Sveriges Riksbank Prize in Economic Sciences, December 11 1974, retreived from http://nobelprize.org/nobel_prizes/economics/laureates/1974/hayek-lecture.html.

von Hayek, F.A., (1989), The pretence of knowledge (Nobel Lecture) American Economic Review, December: 3-7.

Williamson, O.E. (1975), Markets and hierarchies: Analysis and anti trust implications. New York: Free Press.

Zeleny, M. (1981), On the Squandering of Resources and Profits via Linear Programming. Interfaces, 11(5): 101-107.